

新年のご挨拶 「経営危機の中の経営革新」 埼玉県経営品質協議会代表幹事 阿部 忠



本年も経営品質協議会へのご支援とご協力を宜しく申し上げます。会員の皆様や関係する方々のお力添えで、埼玉独自の研修や賞制度を取入れたことで、今では地方協議会で優れた活動をしていると評価を頂くまでになり、感謝しております。

2008年は100年に一度という金融危機から世界経済が縮むなか、輸出に頼ってきた日本経済も巻き込まれ10月頃より急降下し、いつ抜け出せるか分からない不安の中で2009年を迎えました。

敏速に変化に対応するなど課題は多いと思いますが、この機会に原点に帰り「経営とは」を問い、経営のあり方を考えてみたいと思います。

私たち人間は未来を見通すことは残念ながら不可能です。その視点からこの世界には必ず確実なもの、不確実な部分があり混在しているのです。

その中で生きていくために大切なのは、何が起きるかわからない、この不確実を不安と感じるのではなく、今起きていることを否定したり、こうだったらなぁと夢想しても仕方がないと捉え、それよりは、起きていることから何を学び取り、どのように行動すれば今一瞬のこの時間を最大に活用できるかです。

このように楽観的に考えないと脳はうまく働かないので、今起きている経験のない未知のことに自信をもって対応できなくなります。

リーダーは未知の状況に直面し、判断・決断しなければならないことが往々あります。経営は環境変化によって定石が通用しないのです。過去のデータはあてにならないし、これまで有効だった論理も通用するかわからない、新規分野への参入や新製品の開発などは多かれ少なかれ、これまでになく着想が必要になってきます。成功する根拠のないものを自信をもって進めるためには、多くの人の意見よりトップなり担当者がマネジメントを進めるのに命がけて考えに考え抜くと新しい発想で不安なく進められます。

しかし、そこに迷いがあると世の中に惑わされ、不安で欲が先にたち、最近では食の安全をおかす不祥事企業のようなことが発生するものと考えます。不安があるとアイデアが生まれてこないからです。自分の内面に揺るぎない芯としての原則があると、それに基づく行動で意識の高揚・人格の向上・心の満足につながります。原則は内面を深掘りすると誰でも持っています。無意識にとっている行動であるため気づいていないのです。自分の根っ子にある生き方(理念)・こだわり・ゆずれないもの(価値観)・思考・基本動機(信条)について内面を掘り起こし顕在化することです。トップ固有の考えの原則は社員に影響を与え社風を変えます。社員はよい影響によって変わってきます。

自分の中の確実なものを磨き、不確実なものに挑むことを受け入れれば、確実性だけを求め敷かれたレールの上を走るより生き残りが出来るものと信じています。経営革新に、独自の着想で進めるのは不確実性への挑戦なのです。

更に美しい自然や文学・絵画や音楽にふれることは、執着心や楽観的な気持ちになれるだけでなく創造する力を培うために不可欠でしょう。

経済危機をチャンスに変えるマネジメントに参考になればと思っています。

本年も皆様の会社がチャンスをつかみ発展することを祈念します。

CONTENTS

新年のご挨拶 「経営危機の中の経営革新」
岡本正耿氏講演会

SQA 通信
会員企業紹介 株式会社ハーヴィインターナショナル

2008年10月6日に開催されたトップの集いに於いて、岡本正耿氏による講演会を開催いたしました。講演テーマは『経営革新のポイント』で、身近なテーマでもあるため出席者全員が熱心に聴取されました。

ドラッカーについて

初めて目標による経営を取り入れたのはドラッカーであり、その後の仕事の仕方が大きく変わった。目標とは売上でなく、マーケットシェア イノベーション 生産性 資金繰り 利益等を指し、この考えにもとづき規範（価値基準）戦略（規範実現への選択）が打ち出されるようになった。

リーダーシップについて

企業活動は規範、戦略、管理、業務の各活動で構成されているが、リーダーシップを発揮するには業務活動に携わる一般社員まで企業目的・価値明確化に合意し、価値行動を徹底することで自主性を高める必要がある。

意識・思考・対話づくりについて

意識・思考を変えるには非凡さの自覚・考え方が必要であり、対話によりこれらを掘り下げることが非凡さの実践につながる。またこれらを実践する上で考え方を必要がある。習慣化・常識化しているいつもの考え方（生産志向・手段中心・規則基準・部分最適・事実前提）をメタ志向による別の変え方（顧客志向・目的中心・原則基準・全体最適・価値前提）を習慣化することで、意識・思考が変わってくる。

問題について

問題にはトラブル（面倒事）、コンサーン（関心事）、イシュー（論争）、プロブレム（難事）等があり、また問題の定義にも同義、分類、操作、列挙、例示がある。それぞれどれを指すのか明確化する必要がある。問題意識には発生問題（事故・未達・逸脱）、設定問題（改善・強化・向上）、探索問題（開発・回避・リスク）があり、問題解決の段階では代替案の探索、評価、選択が必要になる。それぞれを認識する必要がある。

話し合いについて

話し合いの種類にはカンバセーション ダイアローグ ディベート ディスカス があるが、経営品質の対話はダイアローグが基本となっている。また、コミュニケーション能力を高めることが必要となる。対話によるグループプロセスには段階として、

お互いが打ち解ける 反論しあう 全員一体となって取り組む 全員で合意する 等があり、これらを着実に進める必要がある。

集団意思決定については 同調圧力 過剰そんなく 手抜き 等に注意する必要がある。

会議の進め方について

会議の進め方としては全体のグランドルールを決めてから行う。そしてすぐに議題に入らないでプロセス（検討方法、目的・時間）を分け、続いて議題、問題、話題等のコンテンツと検討方法等のプロセスに分けて考える。

重要なことはインタラクション（相互作用）でそのために各人の役割を決める必要がある。

ファシリテータには速やかに進行することが求められるが、抽象と具体を繰り返すことで、良い結論が得られる。



岡本正耿氏 略歴

1947年 東京生まれ (株)マーケティングプロモーションセンター(MPC)代表取締役
早稲田大学大学院客員教授 早稲田大学ビジネススクール講師 千葉商科大学講師
日本能率協会マネジメントスクール専任講師
千葉県経営品質協議会、三重県経営品質協議会、茨城県経営品質協議会、埼玉県経営品質協議会判定委員長 経営品質に拘わる著書多数

経営品質ワークショップ/経営品質実践会が終了しました

講師寺沢俊哉氏による、経営品質ワークショップ及び経営品質実践会が、2008年11月11日無事終了いたしました。本年もたくさんの皆様に受講いただきありがとうございました。

経営品質ワークショップを受講して

賛光精機株式会社 製造セクション マネージャー 金田 隆さん



私は管理職として一年程経ちますが、経営品質の知識は無く「リーダーシップ能力向上コース」があると聞き自分自身を少しでも成長させられれば、という思いで参加させていただきました。

第一回目の理想を探すから始まり、信頼関係の構築、仲間を巻き込む、理想を語ると回を追うごとに経営品質の本質に触れ、CS（顧客満足）・ES（従業員満足）を実践するためにはどうすべきか、理想とした将来からみて今何をすべきなのかと改めて深く考える時間が得られました。

寺沢先生の講習は毎回ゲームを通じ実践しワークショップで、職種も役職も全く違う方たちと真剣に語り合い、講習の最後で課題がだされ自社で実践し、次回講習のワークショップで発表し成果をわかち合います。毎回刺激があり、飽きやすい私でも時間を感じさせない内容でした。

全五回の講習を受け終わり改めて振り返り、今までの私では気づけなかったこと、分からなかったことが今でははっきりと分かる、気づけるようになりました。社内でも講習で学んだことを早速生かしました。継続して実践し、自分自身を成長させられるよう従業員を成長させられるようにしていきたいと思えます。

このような素晴らしい講習に参加させていただき感謝しています。

トップセミナー(草加)開催のお知らせ

埼玉県経営品質協議会では、下記のとおりトップセミナーを草加地区で初めて開催いたします。皆様のご参加をお待ちしております。

『経営品質向上活動について』

武州ガス株式会社（2007年度埼玉県経営品質賞知事賞受賞企業）
取締役 総務企画部長 佐藤良徳 氏

『お客様第一経営』

株式会社イピサ（日本経営品質賞受賞企業）
常務取締役 小口憲康 氏

『世界同時不況を克服するために』

講師 経営品質総合研究所 代表 堀治人 氏（埼玉県経営品質協議会判定委員）

日 時 2009年2月9日(月) 15時～18時（受付14時30分～）

場 所 草加商工会議所会館 3階会議室

参加費用 1,000円

お申し込み及び詳細につきましては、下記へお問い合わせいただきますようお願いいたします。

埼玉県経営品質協議会事務局 恩田・柴田 電話 048-641-0084

埼玉県経営品質賞表彰式記念講演講師決まる

3月27日(金)に大宮ソニックシティ国際会議室で開催を予定している、埼玉県経営品質賞表彰式の記念講演に、「はとバス」社長に就任し短期間で見事再建を果たした宮端清次氏を迎えて、お茶一杯から始まった「はとバス」の経営改革、「はとバス」再建から得た教訓、プロ意識向上のための経営戦略などについてお話いただきます。宮端氏は東京都交通局長から「はとバス」社長に。役人らしくない攻めのコスト改革で会社再建、不透明な現代を乗り切る上で興味深い話となるでしょう。

会員企業紹介

株式会社ハーヴィインターナショナル

2005年度埼玉県経営品質協議会推進賞受賞

㈱ハーヴィインターナショナルの商品は、私たちが日頃口にしているドレッシングやポテトチップスなどのスナック菓子、コンビニのパスタ、ピザなどに使われています。スナック菓子は、味、味、と新しい商品が目まぐるしく出て来ます。同社ではメーカーからの細かな要求に応じて開発を行っています。薬味の世界をどう作っていくか、次の市場づくりのために、所沢市内にアンテナショップ『スパイスキッチン ハーヴィーズ』が2007年6月オープンしました。そこでは、スープを中心とした料理を提供しています。そして、この場所を利用して、シーズニング教室や料理教室を開催しています。

昭和38年に日本にシーズニングビジネスが上陸して45年、配合香辛調味料は日本の食生活に着実に定着して来ました。今後は、海外に目を向け、アジア、台湾に進出していこうとしています。

同社が成長していく中、一番の課題は「社長の思い」と「社員の思い」のギャップを近づけていくことです。



同社商品の前の切山社長

同社では、事業計画書の発表や成果発表、朝礼を通じて共有化に努めています。朝礼・終礼では、社員の3分間スピーチや理念・目指す姿・スローガンの唱和を行っています。「社員が参画していく形は出来ている」と切山社長は言います。さらに、経営品質向上プログラムを幹部が学んでいくことにより、幹部が橋渡しとなって、社長と社員の思いが一つになるように現在進めています。



スパイスキッチン『ハーヴィーズ』の皆さん

会社概要

代表者	代表取締役 切山 英彦
所在地	所沢市御幸町 7-6
設立	昭和 59 年 11 月
資本金	1 千万円
取扱商品	配合香辛調味料、ハーブ&スパイス、他
直営店舗	スパイスキッチン『ハーヴィーズ』
工場	埼玉工場(神川町) 児玉工場(本庄市)
従業員数	53 名

編集後記

埼玉県経営品質協議会の研修プログラムも終了し、賞の選考に入っています。そのため、会員の皆様にお知らせする情報も少なくなり、今号は4ページにさせていただきました。

急激な円高や欧米の金融危機により経営環境が悪化してきています。2月9日に草加で開催されるトップセミナーや3月27日に開かれる表彰式の記念講演は経営のあり方を問うてみるうえで必ずや参考になるものと思います。景気の「気」は「マインド」、こういう時期こそ明るく、元気に、前向きに。会員企業を訪問して感じることは、社長さん皆、明るく元気です。